**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامـــــعة مولاي الطاهر –سعيدة-**

**كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية**

الملتقى العلمي الوطني حول:

***استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية***

**عنوان المداخلة:**

# إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة

**محور المداخلة:**

المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها باستراتيجيات التدريب.من إعداد:

**أ.حكيمة بوسلمة**

**كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الحاج لخضر -باتنة-**

**البريد الإلكتروني:** rahemaalgerie@yahoo.com

**الملخص:**

شهدت منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية، من أبرزها ظاهرة العولمة، الانفتاح الاقتصادي، ظهور التكتلات الاقتصادية الإقليمية وثورة المعلومات والتكنولوجيا، مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال سواء على المستوى المحلي أو العالمي واستدعى ضرورة تبني فلسفات وممارسات إدارية جديدة من أبرزها إدارة الجودة الشاملة التي ترتكز على مجموعة من المبادئ التي لا يمكن تجاهلها، ومن بين هذه المبادئ تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني إدارة الموارد البشرية لإستراتجيات تمكنها من تحقيق الجودة الشاملة. وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتحليل احتياجات منظمة الأعمال ثم استقطاب العنصر البشري الخاص بهذه المنظمة واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره لضمان الوصول للأهداف المنشودة والتي من بينها تحقيق الجودة الشاملة.

**مقدمة:**

بالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدها العالم ولا زال يشهدها، خاصة في الجانب الاقتصادي من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها و تحرر التجارة الخارجية وغيرها. كلها عوامل أدّت إلى زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على ميزة تنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي. ومن أجل الوصول إلى هذه الأهداف، فقد تبنت هذه المنظمات ممارسات إدارية جديدة من أبرزها إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على العنصر البشري باعتباره العنصر المنفذ والمكلف بالوصول إلى تحقيق الأهداف. وعليه فما هو دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تقسيم هذا البحث إلى جزأين:

- الجزء الأول يتعلق بإدارة الموارد البشرية ومن خلاله نتعرض لتعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها.
- أما الجزء الثاني في يتم فيه تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها.

# الجزء الأول: إدارة الموارد البشرية

## ❖ تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الأفراد بأنها: "تلك الإدارة التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة للأفراد العاملين في المنظمة. وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع."[1]

كما تعرف بأنها: "تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية من تخطيط للموارد وتحليل ووصف الوظائف ونظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز ونظم السلامة المهنية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة."[2]

## ❖ أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في مايلي:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة . حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

## ❖ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في المنظمة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز . لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات)، بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

ومن أهم العوامل التي أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

# الجزء الثاني: إدارة الجودة الشاملة

## ❖تعريف الجودة:

يعرفها جارفين بخمسة مداخل يمكن تناولها كما يلي:[3]

- ✓ **مدخل للقيمة**: أفضل جودة للمنتوج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعه (تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن).
- ✓ **مدخل للتفوق:** ويعني الامتياز أي أعلى مستويات التفوق عن طريق مواصفات السلعة أو المنتوج.
- ✓ **مدخل المنتج:** وتعني الجودة وفق هذا المدخل القدر ة على قياس صفات المنتج وتحديدها بدقة.
- ✓ **مدخل التصنيع:** وهي المطابقة مع مواصفات التصميم ويتم ذلك من خلال صنع منتجات خالية من العيوب والأخطاء.
- ✓ **مدخل الزبون:** وتعني الجودة مدى ملاءمة المنتج للاستعمال أي القدرة على تحقيق رضا العميل من خلال تقديم أفضل أداء.

## ❖تعريف الجودة الشاملة:

يعرف ايشكاوا(ISHIKAWA)الجودة الشاملة"على أنها تتضمن جودة المنتوج والخدمة، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل وجودة الأفراد(بما فيهم العاملين والمهندسين والمديرين بكل مستوياتهم الإشرافية)،أضف إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية، وجودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعة."[4]

## ❖تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها: "طريقة في إدارة المنظمة محورها الجودة، وأساسها مشاركة جميع منتسبي المنظمة، وهدفها النجاح على المدى البعيد. من خلال إرضاء المستهلك وتحقيق المنفعة لجميع منتسبي المنظمة والمجتمع."[5]

## ❖أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال حرص منظمات الأعمال على تقديم منتوج أو خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في القطاع الصناعي أوفي البيئة التي تتواجد فيها، وربما يدفع طموح منظمات الأعمال إلى التميز على النطاق الدولي وهو هدف مشروع ولكنه يحتاج إلى مقومات. فإدارة الجودة الشاملة تكمن في أن المنظمة تقدم المنتوج أو الخدمة التي تحقق أهداف الزبون الذي يسعى للحصول على الأداء الأفضل. وبالتالي نيل ر ضاه وقبوله للمنتوج أو الخدمة، ويترتب على ذلك اتساع الحصة السوقية للمنظمة كلما زاد عدد الزبائن نتيجة الإقبال على المنتوج أو الخدمة الذي يتميز بخصائص متميزة عن باقي منتوجات المنظمات الأخرى

وينعكس ذلك على زيادة المبيعات والإيرادات. وبالتالي يؤدي ذلك إلى ازدياد الأرباح وارتفاع العائد على رأس المال، كما ينعكس بآثار إيجابية على القيمة السوقية للأسهم. [6]

## ❖ أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمرمع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج، حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المر ة الأولى. وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.[7]
- التمايز في السوق من خلال تقديم منتوج أو خدمة يشعر فيها العميل بأنه يتعامل بخصوصية في المنظمة.
- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها. وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلبا على العميل.

## ❖مبادي إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مايلي:

- ✓ **التركيز على الزبون:** يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، لذلك عرف كوتلر (KOTELER ) الزبون بأنه: "الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا، وأن الزبون أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه." [8]
- ✓ **التركيز على العمليات والنتائج معا:** لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل العمليات و تصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل و مستوى الأداء، و الرقابة على المخرجات و فهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات و إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.
- ✓ **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء و إنما الوقاية منها قبل وقوعها و هذا ما يتحقق من خلال تفعيل دور فريق العمل و جماعات التحسين المستمر من خلال خلق فرص المشاركة و بيئة العمل التي تشجع على التعبير على الرأي دون خوف أو تردد كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمر ة. و قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد الأخطاء فرصة مواتية للتطوير و التحسين ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها.

- **شحن و تعبئة خبرات القوى العاملة:** تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا عقول لهم و لا يهمهم سوى الحصول على الأجر. و لكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم. و لقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم و استمرارهم في المنظمة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها، فالأفراد يحب أن يشعروا بالثناء و الامتنان مقابل جهودهم و هذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة. و من ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة و فر ص واسعة يمكن من خلالها ولحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح و تخفيض التكاليف و إشعارهم بأنهم من أعضاء الفر يق الفائز.
- **اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:** فالقرارات الفعالة تر كز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار. وتتميز المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة و الدقيقة لا على التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.
- **التغذية العكسية:** هي معلومات تحصل عليها المنظمة من زبائنها تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم. وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها، كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على السلع والخدمات.
- **التحسين المستمر:** إن من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج. وإن إدارة المنظمة تستطيع أن تنفذ كل عملية وكل وظيفة تنفيذا صحيحا من أول مرة.

إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات من التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل.[9]

## ❖دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام. كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

- التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير.
- تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
- إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
- العمل في فرق ذاتية الإدارة و الاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية. فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.

- المسؤولية لكل عضو في الفريق.
- تحفيز العمال.
- التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.
- المواءمة في التوظيف.

وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمنج لتحقيق الجودة الشاملة (w.Edwards Deming)وهو إحصائي أمريكي وأستاذ بجامعة نيويورك [10]:

- هيئ استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.
- قلل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتمد بدلا من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
- لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء.
- صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة والإنتاجية.
- قلل من استخدام الأهداف الكمية.
- استخدم طرقا إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخدمات المعيبة وللأداء البشري المعيب.
- اهتم بالتدريب لتهيئ الاستفادة من جهود جميع العاملين.

- ✓ ركز إشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل وهيئ كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- ✓ أبعد الخوف وشجع الاتصال المتبادل في الاتجاهين.
- ✓ أزل الحواجز بين الإدارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- ✓ قلل من معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.
- ✓ صمم برنامجا قويا للتدريب والتعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- ✓ أوضح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.

وعليه فإن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو توافر العنصر البشري الكفء المدرب على تنفيذ متطلباتها. وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة و البرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات. ويشتمل التدريب المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة. وبالتالي فإن التدريب هو حلقة ما في إدارة الجودة الشاملة، فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بتدريب الأفراد عليها ، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لا بد من الالتزام بالجودة الشاملة.

- **الهوامش:**


[1] خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2000، ص 28.

[2] نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 19.

[3] قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001و2000، دارا لثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005، ص21.

[4] محمد توفيق ماضي،،إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل،دار المعرفة ،مصر، 1995، ص65.

[5] جمال طاهر أبو الفتوح، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة،مصر، 2000، ص 25.

[6] حاكم محمد محسن، الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006، ص28.

[7] حليمي وهيبة واخرون،،فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات،المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سكيكدة،2007،ص25.

[8] حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و الايزو،مؤسسة الور ق للنشر والتوزيع عمان،الأردن،2003، ص48.

[9] محفوظ أحمد جودة،،إدارة الجودة الشاملة(مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص182.

[10] سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ،10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع1995 ، ص 144.

- **قائمة المراجع:**


- جمال طاهر أبو الفتوح،مدخل إدارة الجودة الشاملة،مكتب القاهرة للطباعة،مصر، 2000.
- حاكم محمد محسن، الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن،2006.
- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و الايزو،مؤسسة الور ق للنشر والتوزيع عمان،الأردن،2003.
- خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2000.
- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ،10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995 .
- محمد توفيق ماضي،،إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل، دار المعرفة ، مصر، 1995.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة(مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001و2000، دارا لثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005.

وهيبة حليمي واخرون،،فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات،المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة،2007.

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة مولاي الطاهر–سعيدة–**

**كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية**

**اللجنة التحضيرية للملتقى**

**استمارة المشاركة في الملتقى العلمي الوطني حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"**


**الاسم واللقب:** حكيمة بوسلمة.

**التخصص:** محاسبة.

**الرتبة:** أستاذ مساعد قسم "ب".

**الوظيفة:** أستاذ.

**المؤسسة:** كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –جامعة الحاج لخضر –باتنة–

**العنوان:** كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –جامعة الحاج لخضر –باتنة– 5000

**الهاتف:** 0791463565

**البريد الالكتروني:** rahemaalgerie@yahoo.com


**المشاركة بمداخلة:** { × }

**عنوان المداخلة: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة.**

**محور المشاركة:** المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها باستراتيجيات التدريب.

**لغة المداخلة:** اللغة العربية.

–